

## パネルディスカッション

## 長岡の市民所得向上の方策とは —豊かな地域社会の構築に向けて—

## ＜パネリスト＞

(株)ホクギン経済研究所  
代表取締役専務やしま よしのぶ  
**矢島 善信 氏**

1953年生まれ（新潟県）。1975年大学卒業後、㈱北越銀行入行。1998年東京支店副支店長、2000年青海支店支店長、2002年人事部上席調査役等を歴任し、2008年6月㈱ホクギン経済研究所代表取締役専務に就任。現在に至る。

勸新潟経済社会リサーチセンター  
研究部長・主管研究員おshima すずむ  
**尾島 進 氏**

1958年生まれ（新潟県）。大学卒業後、1981年、㈱第四銀行入行。支店勤務を経て、1994年勸新潟経済社会リサーチセンター主任研究員に就任。2005年に同センター主管研究員・研究部長に就任、現在に至る。新発田市行政改革推進懇談会委員、上越新幹線活性化同盟会アドバイザーを務める。



長岡商工会議所専務理事

ひぐち えいじ  
**樋口 栄治 氏**

1947年生まれ（新潟県）。1966年長岡商工会議所入所、同会議所総務部長、事務局長、中小企業相談室長などを歴任し、2001年専務理事に就任、現在に至る。長岡観光・コンベンション協会常任理事、長岡市環境審議会委員、長岡エネルギー市民懇談会副会長など多数の公職を務める。

長岡大学准教授・地域研究センター  
運営委員長いしかわ ひでき  
**石川 英樹**

1963年生まれ（山口県）。一橋大学経済学部卒業後、三和銀行（現三菱東京UFJ銀行）入行。1992年勸国民経済研究協会に入社。研究員、主任研究員を経て企業環境研究、産業研究、経済予測などを担当。2004年長岡大学専任講師、2005年同助教授に就任し現在に至る。著書は『産業空洞化はどこまで進むのか』（共著、日本評論社）など。

## ＜コーディネーター＞

長岡大学教授・地域研究センター  
運営副委員長こい え やすまさ  
**鯉江 康正**

1958年生まれ（愛知県）。専修大学大学院経済学研究科修士課程修了。1982年、㈱ライテック入社。1994年長岡短期大学専任講師に就任、2001年長岡大学助教授、2005年教授に就任、現在に至る。また、長岡大学地域研究センター運営委員長を務め、長岡市総合計画委員等公職も多数。専門は地域経済学、計量経済学。『社会科学の学び方』（朝倉書店）、「開発投資型新幹線による地域振興策の検討」など著書・論文多数。

司会 続きまして、パネルディスカッション「長岡の市民所得向上の方策とは―豊かな地域社会の構築に向けて―」に移らせていただきます。なお、これからの進行は、コーディネーターの長岡大学教授・地域研究センター 運営副委員長 鯉江康正に引き継ぎます。お願いします。

鯉江 基調報告に引き続きまして、私の方から司会をさせていただきます。よろしくお願いいたします。

最初に、本日の趣旨説明でございますが、先ほども報告いたしましたように、長岡市は県内第2の都市であるわけですが、従業員1人当たりや人口1人当たりの所得でみると、決して高くはない。人口1人当たり所得を上げるためにできることは、当然のことながら2つしかないと思います。一つは、雇用の機会をつくって就業率を高めること。もう一つは、従業員一人当たりの生産を高めていくことです。

本日は、4人のパネリストの方にご登壇いただきまして、それぞれのご専門の立場から、現状と方策・成功事例等をお話ししていただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

まずパネリストの紹介をさせていただきたいと思います。私の方からは氏名だけをご紹介させていただきますので、皆さん自己紹介をお願いいたします。まずホクギン経済研究所の矢島様、よろしくお願いいたします。

#### ●パネリスト自己紹介

矢島 矢島でございます。どうぞよろしくお願いいたします。当社は北越銀行の関連会社でございまして、日頃から皆様にはお世話になっております。この場をお借りいたしまして御礼を申し上げます。

北越銀行がちょうど創業100年の年（昭和52年）にお金を預かったりお金を貸したりという業務だけでは面白く無いのではないかと、もっと地方銀行として地域貢献をするためにはどうしたら良いだろうか、何かやろう、ということで、知的サービスの提供をやってみようということになり、本部のなかに「くらしと経営の相談室」というものをつくりました。それで各企業の悩みやご相談を承っていたというのが起源でございます。

それから20年経ちまして、120周年（平成9年）に「くらしと経営の相談室」を発展的に解消しまして、(株)ホクギン経済研究所というかたちで独立しました。

私どもの業務は、1つは調査業務。それから企画業務。そして相談業務という3つの業務をやっております。

調査業務は色々な調査を行うのですが、毎月ミクロの目から見た『ホクギンMonthly』という小冊子、それから四半期に一度、マクロ的な視野で見た小冊子『ホクギンクォーターリー21』、その他に継続的にいろいろな小冊子を発行させていただいております。また、県・市町村の調査受託を行っております。

相談業務の方は、税務、法務何でもです。専門の外部講師を迎えまして、何でも承っております。年間約1,300件の相談がございます。

企画の方は、各種セミナーを年間およそ4回程度、そのときどきの情勢をみまして開催させていただいております。また、企画の方では、各会社にお邪魔してもらいまして、人材育成セミナーをやらせていただいております。

ホームページもつくっておりますので、是非ご覧いただいて、ご活用いただければありがたいと思います。本日はよろしくお願いいたします。

鯉江 続きまして、新潟経済社会リサーチセンターの尾島様よろしくお願いいたします。

尾島 はじめまして。(財)新潟経済社会リサーチセンターの尾島でございます。私どもの財団は、株式会社第四銀行が、ホクギン経済研究所様と同じく創立100周年記念の事業として寄付金を元にしてつくった財団法人で、昭和48年に設立されました。設立当初より、当財団は県内の経済、企業経営者の課題等についての調査・分析と、その情報提供を主にこれまで行ってきたところです。

私自身のことを言いますと、近年では、県内の大きな課題でもあります北陸新幹線延伸に伴う2014年問題でありますとか、昨年政令市になりました新潟市の現状と課題というようなテーマに取り組んでまいりました。

それから、当センターとしては、地域貢献の一環として、近年取り組みはじめたものですが、中越地震の年に第四銀行でつくりました地域振興室と共に、各地の観光地活性化支援事業を進めておりまして、当初湯沢温泉、次に村上の瀬波温泉、昨年は岩室と松之山温泉、今年は阿賀町を中心とする奥阿賀地域の観光活性化のお手伝いをさせていただいております。

昨年の松之山温泉ですと、地元の旅館、飲食店、土

産物店の皆さんが着地型の観光商品をつくって、これ  
を売り出していくために現地の旅行会社「まんま」を  
作るまでのサポートをさせていただきました。

今年は具体的な商品開発であるとか新料理メ  
ニュー、あるいは情報発信のお手伝いをさせていた  
だいているのが目新しいところです。

長々とお話しをしてしまいましたが、地域活性化  
云々と言ったときには、やはり企業のレベルであつても地域のレベルであつても、現状をきちんと把握し、その関係者が皆その問題を共通理解の下に、具体的な検討の当事者となって最初の一步を踏み出すことがとても大事だということを、これまでの事業を通じて感じたからです。

今日はよろしくお願いします。

**鯉江** どうもありがとうございました。続きまして、  
長岡商工会議所の樋口専務よろしくお願いします。

**樋口** ご紹介いただきました長岡商工会議所の樋口で  
す。よろしくお願いします。

私どもは、地元の商工業といえますか、地域総合経  
済団体として設立100年余の歴史がありますが、昨今  
は商工会議所以外にも様々な各種団体がありますから、活動のエリアが相当変わってきております。そういう面では、おそらく今回の経済危機の状況からすると、全て頭を切り換えていかないと生き残れないのではないかと考えているところでもあります。いままでの通説が通らなくなってきたという状況にあると思っています。

そんな意味で、それこそサブプライムローンが昨年  
8月端を発した状況から、土砂降りの中どうやって傘  
を差して歩いていくかという状況であります。そんな  
状況の中で各企業の努力の真価が求められてくるとい  
うのが現状ではないかと考えております。

**鯉江** 最後に、石川先生から簡単に自己紹介をお願い  
いたします。

**石川** 私は簡単に終わります。私は長岡地区に住みま  
して、丸5年になろうとしております。非常に製造業  
の集積が多く、またさらにそれに関連したサービス業  
も複雑な側面があり、非常に奥深い地域だと思ってい  
ます。今後もっと研究させていただければと思ってい  
ます。と共に、こういったシンポジウムを通じ

て、より豊かな地域づくりにつながるような研究成果  
が、今後も報告できればと思っております。

本日はどうぞよろしくお願い致します。

**鯉江** よろしくお願ひいたします。

本日の議論ですが、先ほど石川さんから報告があり  
ましたように、米国のサブプライム問題を主要因とす  
る株価暴落や円高進行、それに伴う不景気感のまった  
だ中にいるわけですが、本日は短期的な動向ではな  
く、より長期的な観点から長岡市ないし新潟県の所得  
を上げていくための本質的な議論をしていただきたい  
と考えております。

つきましては、4つのテーマを取り上げたいと考  
えております。一つ目は、既存顧客・取引先との取引深  
耕と営業力の強化について。二つ目が、組織体制の充  
実や経営戦略の明確化について。三つ目が、人材確保  
と従業員の能力向上について。最後に長岡地域あるい  
は新潟県の企業が発展するために必要なことは何か。  
この4つを取り上げていきたいと思います。時間に限  
りがありますので、順次進めていきたいと思います。

#### ●既存顧客・取引先との取引深耕と営業力の強化につ いて

**鯉江** 第一番目のテーマですが、既存顧客・取引先と  
の取引深耕と営業力の強化が、先ほどのアンケートの  
結果からも重要であるということが出ていますので、  
ではどういう戦略をとっている会社が実際に成長してい  
るのか、あるいは失敗事例の方が面白いかもしれませんが、  
どういうことをやらないでよくと、もしくは、やっ  
たがために失敗したのかという点が若干でも分かれば  
ということで、まず矢島さんから紹介がてらご意見を  
伺いたいと思います。よろしくお願い致します。

**矢島** 私は6月まで支店を任されておまして、お客  
様と毎日のように油を売っていたという関係でした。  
当研究所も私どもは毎月2社ずつ企業訪問をいたしま  
して、その会社のPRをさせていただいております。こ  
れはホームページで全て見られます。現在100社を少  
し越えるくらいのものが入っております。ホクゲン経  
済研究所のホームページにアクセスしていただければ  
見られますので、中身を見てください。

ざっとこの2年分ほどを見ていただいたら分かる  
と思うのですが、やはり社長です。社長が夢を持たな  
ければ駄目なのです。その夢をどうやって社員に熱く語

れるかが重要だということです。従業員の方にもその社長の思いを共有できる人材をつくっていく。その中では、コミュニケーションが非常に重要になってきます。

皆さん非常に一生懸命やられています。これは内容が良いからお邪魔したというわけではなくて、いろいろな人のお話を聞いて、また支店からの推薦でお邪魔したのですが、やはり会社全体が一つの目標に向かって進んでいる会社が伸びる会社だと感じました。

反対に、社長がワンマンで独断先行する会社は悪い結果になりつつあるという感じがします。これは私見ですが、各企業にお邪魔しますと、奥様がしっかりと経理を握っている会社は絶対に潰れません。社長が経理をしているところは危ない。やはり女性事務員なり女性を束ねるとするのは女性の方が優れているのではないかと思います。最初に誰が経理をしているのかというところで、私は現職時代は見ておりました。

最終的には社長が夢を見るというところが必要ではないかと思います。以上です。

鯉江 ありがとうございます。最後の話で、私の家庭はおそらく潰れないで保つだろうと確信いたしました。

同じ質問で尾島さんお願いいたします。

尾島 頂戴いたしました最初のテーマ、既存顧客の取引先との取引深耕と営業力強化ということですが、県内における成長企業の戦略という広い観点から見ますと、私どもセンターでは、以前に「強い企業の変革と創造」と銘打ちまして、県内企業の活性化に向けた分析等を提言させていただいたことがあります。

こちら、県内に本社を置きます従業員30人以上の企業へのアンケート調査を元にしたものなのですが、この中で県内企業の強みと弱みについてまとめてございますので、若干コメントさせていただきます。

分析の結果、県内企業では主力事業であるお客様の基盤であるとか顧客に提供するサービス水準等が強みであると感じておられるようです。反対に社員の方の能力やコスト競争力、顧客とのコミュニケーションが比較的弱み、あるいは苦手分野であると経営者の方は考えておられるようです。

したがって、この弱みを克服して強みにより磨きをかけていくという、この一言に尽きると思います。つまりよく言われますのが、新潟県の企業は、悪く言いますと、良いものは作れるのだけれど売り方が苦手であるということにも通ずるものと思います。

それでは、どういう戦略を採っている企業が成長しているのか、さらにアンケート結果に基づいて申しますと、例えば成長を「競争力」という言葉で言い換えますと、この競争力が劣っている企業、そう思ってらっしゃる企業と、競争力が高いと自負している企業の比較をしました。

分析の結果は、競争力の高い企業に共通して言えることは、まず新製品、新サービス、新技術を積極的に開発・導入してらっしゃること。二つ目は、社員の危機意識が高いという点。三点目は、お客様からいただいた情報を積極的に活用することができている。この3項目を挙げておられるようです。したがって、この取り組みが最も重要であるという結論に達しております。

具体的にそんな企業があるのかという話なのですが、その報告書の中では、弱みの部分で展開している企業をご紹介しますと、新製品や新サービス、新技術を積極的に開発・導入する取り組みでは、考える企業文化をつくることで、継続的な新しい製品開発を実現している上越市の電子工学製造業の有沢製作所さん。それから、社員の方の危機意識を高める取り組みで頑張っている企業としては、経営者の経営理念を浸透させていって、社員の皆さんのモチベーションを向上させることに成功して売り上げを伸ばしている新発田市に本社を置くりサイクル仕入れ販売のハードオフコーポレーションさん。また、高い目標を設定することで社員の方々の危機意識を高めることに成功しているのが旧亀田町にあります印刷業のタカヨシさん。最後に、顧客から得た情報を積極的に利用する取り組みという意味では、ホームページをふんだんに使われまして消費者の方の声を活用した新商品開発を進めている「せんべい王国」でも有名な栗山米菓さん。こうした事例を私どもでは紹介させていただいております。

以上、どちらかというと県内全体を見たときに、成長する企業の強み・弱み。そして、県内企業の弱みの分野で何とか力を発揮している企業の例を紹介させていただきました。私からは以上です。

#### ●経営者の情報収集・目利き・判断力が勝負

鯉江 ありがとうございます。おそらく矢島さんがおっしゃられたことのエッセンスは基本理念やビジョンの重要性であり、尾島さんのおっしゃられたことは、新しいものにチャレンジしていくとか、目標に向かって邁進していくというように、ある意味で強いリーダーシップで、かつワンマンではないリーダーシップ



でした。ですから、基本理念を重視して会社を動かしていかなければならないということだと思います。

樋口専務には、いまの顧客の深耕や営業力という話には限定しないで、専務として実際に動かして地域の経済を活性化しようとされているわけですが、そういうときにどういうことをお考えになっているのか紹介していただければと思います。よろしくお願いします。

**樋口** 予定外の質問で困りました!!

いまほど理念というか、哲学・ビジョンありきということをお二方に発してお二方のお話を聞いておまして、確かにそうだと思います。

商工会議所は、どちらかというと中小零細企業から大企業まで幅広いメンバーの方を結集して運営しておりますし、また地域の商工業者の方々も、中小零細から大企業までという関連で地域の経済活動があるわけですから、そのなかでどういう見方と行動・判断をしなければならないのかということです。

先ほどのお二方のお話は、どちらかというと中堅より上の企業、あるいは中小零細だったけれど勉強熱心で行動力があって良くなっていった成長企業ということであろうと思います。事例に出されたような企業等を含めて考えて聞いていますと、非常に「勉強熱心な企業で行動力」のある社長さんが共通点であろうと思います。

長岡の場合は、その人達よりも一生懸命勉強するのだけれど、その後の行動力・挑戦力がないのが長岡の弱点であるというのは長年言われていることで、いまもおそらく一部の人を除いて変わりはないのではないかと考えております。ですがそういう状況の中で、やはり中堅より下くらいの企業からすると、社長さんの「ワンマンではないのですが、適正な情報収集と決断」といいますか、ある面で経済の見方も技術やマーケティングの見方も、情報収集を的確にやった中での目利きがきちんとして行われている、あるいは幹部の専務なり常務なり社員にも、その点だけは伝わっているという企業が、今回の土砂降りの中ではなんとか逃げ切っていける企業かと思っております。

昨年のサブプライムのことばかり言って申し訳ないのですが、ある企業で、社長が昨年のサブプライムが動き出した後に、大騒ぎしていましたが結果的にもう1年経っています。しかし、その社長は「来年は大変だ」ということを息子さんの専務と常務工場長に言われて、何を指示したかという、「技術営業をきちん

と1年間やりなさい」ということを指示されたそうです。そのことを言われたときには、「社長は何を言っているのか」と思ったそうですが、いま1年経ってこの崖っぷちから転げ落ちている状況、周りの土砂降りを見ていると、「やはりうちの社長の判断が適切だったのだ、我々の勉強不足だったのだ」ということに気づいたとおっしゃっている役員さんがおられました。

そういう面では、いざとなったときの判断ができる情報ネットワークをきちんと持っておられる、横型ネットワークのリーダーシップのとれる経営者がこれから求められてくる。これは中堅企業であり中小・零細企業なのですが、大企業は組織で戦っていますから、トップリーダーの資質もさることながら、もしかしたらリーダーの資質は顔だけで、中身は下がっているということも言われております。そういう面では、中小・零細企業の多いこの地域にとっては、社長の正しい目利き・判断ができるかどうかこれがこれからの大きな勝負ではないかと思います。そのためには、企業内に人材がいなくても、周辺、同業・異業種の方々とのネットワークの中で情報を的確に得るというお付き合い、作業が幹部社員向けにも投げかけられることがますます重要になってくるのではないかと考えております。

#### ●組織内のコミュニケーションの重要性

**鯉江** ありがとうございます。予定にない質問をして申し訳ありませんでした。

ここで少し話題を変えて、先ほど矢島さんが言われた中で、基本理念やビジョンを共有化して、きちんとコミュニケーションをとって、同じ方向に向かっていくのだということを言われました。石川先生に聞きたいのですが、長岡大学では学生との個人面談を月に1度全員やっています。教員からすると大変なのですが、コミュニケーションがとれるようになって、今日も私のゼミ生に来いと言ったら文句を言いながらも来るようになったわけですし、去年辺りまでだとなかなか来なかった。コミュニケーションをとることのメリットを、学生と教員の間を含めて紹介していただければと思います。

**石川** これも予定外の質問なので面食らっております。

私の現場ということで、学生とのやりとりと、その関連でいうと後で出てくるテーマですが、従業員教育という話と関連してくるかと思います。やはり長岡という地域は昨年のアンケート調査でもご紹介しました

通り、中小・零細企業の比率が高いということで、どちらかといいますと組織の仕組みを効率化するという取り組みがあまり強く出ていない。どういうことを優先しているか。

やはり、マンツーマンのやりとりのウェイトが高くなるのではないかと考えています。その話で大学の話をします。現在私どものゼミナールでもゼミ生がいてマンツーマンの指導をやっているのですが、他の業務が忙しかったりして、なかなか丁寧にやりきれないところがあります。そういうときは、どうも上手くいかないのです。もっとゼミで作業をこれくらい進めて欲しいといった指導が徹底できないことが実際にあります。

そのアナロジーで話してはならないのかもしれませんが、中小企業、零細企業では、組織の構造というよりはコミュニケーションを直接取ることが重要だし、現実にはそれを課題にされている。ということで、大企業レベルの話とは別のことも組織論的には考えなければいけないのではないかとこのことを感じております。

鯉江 ありがとうございます。私は研究室が向かい側なのでよく分かるのですが、石川先生は非常に丁寧にやられております。

次に、組織体制の充実とか経営戦略の明確化ということについて、先ほど樋口専務がおっしゃられた、例えば技術営業だとか情報ネットワークをどういう体制あるいはどういう教え方・管理をしたら利用がうまくいくのかについてご意見を伺いたいと思います。

特に技術は一生懸命ものをつくるし良いものをつくる努力もしているのですが、間接部門がそれをうまくサポートして効率よくできるかどうかは今後の「上乗せ」部分になるのではないかと思います。その辺りも含めて、組織体制の充実とか経営戦略の明確化について、樋口専務からお願いできますでしょうか。

#### ●組織体制の充実と経営戦略の明確化

樋口 先ほどお話の出ました、新潟のタカヨシさんの社長さんとは私もおつきあいさせていただいているのですが、やはりタカヨシさんは、企業文化として技術力を高めること、なおかつ間接部門の強化、組織としての経営戦略ならびに営業戦略をきちんと持っておられる企業です。一昨年くらいでしょうか、新潟県経営品質賞を受けられています。これは賞をもらったとい

うことだけで済む経営品質賞ではありません。少なくとも社長さんを中心としたリーダーが経営戦略をきちんとするというのと、お客さんに対するものの考え方を持つということ、それから従業員のビジョン、理念が、個人的な物差しを持ってそれぞれが勝手な方向を向いていたらなかなか組織は運営できないわけですから、それをコミュニケーション能力を高めながら、お互いに方向性を理解して、全社一丸となって進むという体制をつくりあげてこられて、それで結果的には先ほどの営業力も技術力も活きて、賞を受けられ、なおかつ成績も非常に良い。これが結果だと思います。

そういう面では、長岡の商工会議所の経営品質研究会も5、6年やらせていただいております、これはなかなか継続的な勉強が必要なものですから、月1回のメンバーも居れば月3回くらいのメンバーもいます。それと私どもはほとんどお金を出さないで、自ら会費を持ち寄って続けている研究会があるのですが、本当に経営に活かしていくということになると、確かにシンポジウムに出るのも良いでしょうし、セミナーに出るのも良いのですが、やはり継続しなければ企業は生き延びられないわけですから、継続的な勉強をしながら会社のビジョン・理念をきちんとして、お客さんや地域社会のために何が役立つかを追求していく時代ではないかと思っております。

先般も、長岡のある業界で大変な状況だという懇談会がありましたので、私はそのとき申し上げました。「いまさら、起きてしまったことには腹をくくるより仕方がない。結果なのだから、この土砂降りは止まない。いま何をやらねばならないか」というと、経営品質よりも経営計画をもう一度冷静に見直すことです。今回の経済危機・産業危機は3年、5年先に我が社はどうなるのだろうかということを含めて経営計画を見直してください。この経営計画を見直さなければ、今後、益々厳しくなる中で、いくら長岡市が制度融資で良い条件で支援策をつくってくれたところで、経営計画がなければ銀行もお金を貸してくれませんよ。」こういうことを申し上げました。

そういう意味で、いまこの時代の激変のなかでは、先ほどお二方がおっしゃったことを、大企業や中堅企業の良いところだけの話ではなくて、自分のところに移し換えて、中小・零細企業でもきちんとした、それなりのものをもってやらなければならない時代に来ているのではないかと考えております。

鯉江 ありがとうございます。同じ質問を矢島さん  
にお願いできますでしょうか。

矢島 私が考えるに、大きな会社になりますと、やたらに部長や課長やら係長、執行役員とかがおりまして、一つの物事に判子がなければ上に行かないという弊害があるということです。

私は、大きな会社でも小さな会社でも、家族的組織が基本ではないかと思います。何故かと言いますと、家族であれば何でも言い合えるというところで、そのところが組織論としては重要ではないかと思います。

しかしながら、いくら家族的なものであっても、まず経営理念はしっかりもっていただきたい。これは中小企業であっても持っていただきたい。ビジョンの明確化、基本方針。これはきっちりと中小であってもその部署毎に示していただきたい。そして経営目標を策定する。自分の会社の使命や目標はどこにあるのかを具体化していただきたい。

それから戦略ドメインの策定です。ここで内部環境がどういう状況で、外部環境がこういう状況であるというところで、外部環境でいえば良い機会なのか脅威なのか。SWOT分析で企業の強み・弱みを分析して、そこでニーズの明確化を図る。また、ターゲットの設定をする。それから競争優位性を発揮するということに掲げるという形をとっていただきたい。

もう一つは、組織の中で成長戦略と競争戦略と、撤退戦略という3つがあります。どうしても成長戦略や競争戦略に走りやすいのですが、間接部門の話からいくと、採算の合わないものからは撤退するという撤退戦略は今後重要になってくるのではないかと考えております。

鯉江 同じように、組織体制や経営戦略の明確化について尾島さんからお願いします。

尾島 私もお二人と同様、組織のあり方を考えますと、重要なことは何かといえば、やはりマネジメントとリーダーシップの2つに尽きるだろうと思っております。

私どもセンターでは、県内企業経営者に対する意識調査をしたことがありまして、次のことが言えます。経営者の7割は——これを高いと見るのか、低いと見るのか——基本的に経営理念は持っています。具体的にほとんどの方はその内容も実践しているというご回

答でした。ところが、経営理念はあっても、それが社内で浸透しているかということをお聞きした質問については、やや心許ないという結果が出ております。

組織のあり方を考えるときには、やはりこれは大きな問題なのだろうと我々は考えておりまして、別の質問として、経営者の強み・弱みについても尋ねました。結果としては、本県の企業の強み・弱みにも通じることなのですが、経営者としての強みは、行動力があり、信用があり、人脈があるということを上位3つとして自負されておられるようです。逆に弱みは何かというと、指導力が不足しているかもしれない、人脈が不足しているかもしれない、交渉力が弱いかもしれないということで、人脈が強みにも弱みにも出てくるのが面白いところですが、これが上位3位にあがっています。

県内企業・事業所の9割以上が従業員30人未満の企業であることを考慮しますと、経営者自身が弱みを克服して強みを磨くことが、やはり企業の組織強化においては大きな影響を及ぼすのであろうと考えております。

また、先ほどの間接部門の好事例云々のご質問をいただいておりますが、スケジュール管理や調整について申しますと、これも私どもの以前の調査でフレックスタイム制度をうまく利用して、社員自らの時間管理を徹底させるということで社員の仕事の効率を上げておられる話を聞かせていただいたことがあります。社員が多様な働き方を選択できるようになって、定着率が向上したとおっしゃる長岡市のOAソフトウェア開発販売のジェイマックソフトさんにお話しを聞かせていただいたときのことです。

このような形で、もちろん経営理念云々というよりもまたその後の戦略や経営方針にもよるのだと思いますが、こうした具体的な形にまで落とし込んで、おそらく経営理念もあるし、浸透もしていると自信を持ってお答えいただいたのではないかと思います次第です。

鯉江 組織体制や戦略の全般については、基本理念をきちんともって、それを浸透させていくことができているかどうかキーポイントになりそうだという気がします。それがあってこそいろいろな戦略であるわけで、環境適応であると思いますので、それが重要であるということだろうと思います。

事前にホクギン経済研究所の矢島さんと打ち合わせをさせていただいたときに、紹介していただいた中に、曜日によるスケジュール技術をうまく採り入れて



いるところがあるという話を伺いましたので、その紹介と、それ以外に何かあれば、あわせて間接部門とかスケジュール管理・調整の件でお話したいと思っています。

#### ●職員の多能化で効率は上がるか

矢島 ある企業からご相談を受けまして、非常に忙しいといううらやましい会社でございます。土曜日・日曜日にも仕事をしなければならない。土日を休むと仕事が平準化しないということで、何とかならないものかご相談を受けました。

いま日本は高齢者社会ですから、以前その会社に勤務されていた方々で退職者された方々に金曜日、土曜日、日曜日の3日間来ていただく。そして工場を回してもらう。若い人はどうしても土日休みたい。ご高齢者は月曜から木曜の間に旅行にでも行っていただいて、お金をつかってもらおうということで、そうしましたら、1週間フル操業になりまして、仕事の平準化ができました。むろん人件費も残業が無くなりましたのでコスト節減が可能になったという事例がございます。

金曜日になぜ来ていただくかという、やはり技術の伝承です。いくらIT化が進んだとしても、やはりものづくりの考え方等では先輩から教えていただくということで、金曜、土曜、日曜にやるという企業がございいます。これも一応今のところ成功している形です。

それから、多能化の問題についてですが、銀行員が企業に行くと、多能化を図ってくれ、経理が営業できたり、営業が経理や総務ができたりという、一人3役、4役してくださいということでやっているわけです。

銀行は融資業務、渉外業務、内部営業業務の3つありますが、各支店長代理が1人ずついるわけですが、私は現役時代に10月1日をもって3人を総入れ替えしたことがあります。本部から電話がありまして、「矢島、何を考えているのか、それでは仕事にならないだろう」と言われました。けれど、他の仕事がわからなければ組織としての効率化は図れないという気持ちがありましたので、そうしました。

銀行は6ヶ月で結果を出さなければならないところです。最初の3ヶ月間はまったく駄目でした。みんな初めての仕事でしたから。3ヶ月過ぎたら徐々に慣れてきまして、最終的に3ヶ月では成績が最下位だったものがトップ近くになりました。

そういう効果があったという事例をある企業に話しましたところ、俺も思いきってやってみるわ、という

ことでやられております。その会社は鉄工所なのですが、いま一人4役を目標にして教育・活動しています。

鯉江 ありがとうございます。「団塊の世代の有効活用」というと偉そうで申し訳ない言い方なのですが、定年退職される方がこれから増えるなかで、金土日进行うまくつかったやり方というのは新しい方法なのではないかという気がしています。

それと、樋口さんにお伺いしたいのですが、商工会議所の場合は会員企業には様々な業種があるわけで、いまほど言われた多能化・一人3役という役目をしていかなければとまらない部分もあると思います。そういう中で、商工会議所の職員の方のスケジュール、調整、どのようにして能力を高めていくのかについてご意見をうかがえればと思います。

樋口 長岡商工会議所は、特定された職員への研修義務はありますが、正直なところ、日常業務に追われて、なかなか勉強のチャンスはあっても、時間的に無理なところもありますが、本人の意識で個人のスキルアップをどのように動機づけるのか問われています。

スケジュールは、私は24時間フルで所内公開、全職員はサイボウズでスケジュール管理調整をしているところです。

いま矢島さんが言われた多能化とか何でもやるというか、二足のわらじどころか5つも6つも仕事をするということについては、一時期は「そのもののプロになれば」という風潮があったわけですが、いまは逆に企業によっては昔の営業だけでは相手にしてくれないということで、技術営業の方が増えていると思います。そういう意味では、会場にも酒造の山下さんがおられますが、蔵元一つとっても、機械の設備が新しくなれば従業員のシフトが全く変わってしまって、3つも4つも仕事をしなければ全体の生産性もあがらないという具合に、一時期とは違った形で現場が変わってきているのではないかと思います。

そういう面では、ホテルのサービス業一つをとっても、いままでフロントだけをやっていれば良かったのだけれど、営業もやりながら、なおかつ宴会のときには「ちゃんと格好いいスーツを着て出なさい」というものもあるわけです。それぞれ企業内における時間の管理、スケジュール管理をどうやって調整するかということは、これまでどちらかという臨時の方々を時間的に当てはめていくという状況でしたが、今は、徹底



的な営業をきちんとやりながら営業利益を出していくという状況であり、複雑化しているなかで多能化を求められてきていて、今までとは違った人材が求められていると思います。

先ほどの先生のアンケートの結果で、そういった優秀な人材というものについては出てきませんが、経営者や幹部社員の方々を採用するとか中堅社員を採用するときには、特に技術屋さん系はそういったところも注意されており、「一つの技術馬鹿では使い物にならない」と社長さん方も言っておられます。

そういう面では雇われる側の従業員、労働者側も大変な時代にきていると思っています。

ただ、多能型が全てではないとも聞いています。一時期生産性を上げるために行け行けどんどんというところはあったのですが、それだけでは競争社会のなかでは太刀打ちできない、グループ同士で社内での足の引っ張り合いも出てくると聞いていますので、その辺りのバランスを取るために、理念やビジョン、お客様のために何が大事かということを従業員に浸透していく教育が行われなければなかなか難しい点もあらうと思います。

ある面で、多能者を育て上げる、教育するには大変なのではないかと思っていますが、事業の中で今後対応していきたいと思っています。

**矢島** 多能化自体は非常に労力もかかりますし、時間もかかりますので非常に難しいのですが、相手の仕事が理解できると、効率化が進みます。相手の仕事がわからないから非効率になってしまうところで、多能化を進めていただきたいと申し上げたところです。

**樋口** 特に否定するつもりはありません。それだけの人材を養成するためには時間もかかるし、どちらかというと単一思考で教育されてきた方も多いと思いますので、そのなかで再教育のやり方・方法も、社内的には現場で変わらざるを得ないということです。

#### ●人材確保と人材育成

**鯉江** ありがとうございます。もう一つの技術だけをどんどん作っていても、結局それが在庫になってしまえば意味が無いわけですし、色々なことを見ながら、全体として統一がとれた、全体最適が必要だということだと思います。

人材育成の話に移っていますが、私は気になったこ

とがあります。今日の石川先生の説明のなかで、現在の課題と今後の課題で、従業員の能力向上というのが、現在の取り組みで58度数、今後の課題で41度数。有能な人材の確保が現在20、今後は38となっています。奇しくも両方を足すと現在と今後が同じくらいの数字になります。

これは、ちょっと嫌味な見方をすると、いまいる社員は駄目だから今後は有能な人を採用したい、という希望なのでしょうか。

**石川** 今回はヒアリングがほとんどできませんでしたので、数字の背後についてはわかりません。数字で見ると、能力向上に取り組んでいる度合いは昨年度に比べて高まっている。有能な人材の確保は、同じ傾向ではありました。

昨年度のヒアリング等に出てきた話では、なかなか人を取ろうと思っても取れないという話があった。ただ、それにはいろいろな面があったと思います。一つは景気循環的な面もあったでしょう。

今回それをどう読むかについてですが、とりあえずいま居る従業員でやらざるを得ない面が強いわけですから、それで従業員の能力向上をやっているわけですが、やはり一段のステップアップということでは、新しい人材はなかなか取れないけれども取りたいという企業がかなり残っている可能性がある。特に技術者を中心にですが。

ただ正直なところよくわかりません。

**鯉江** 嫌味な質問をしましたので、確かに答えにくいのだらうと思います。

人材確保と従業員の能力向上についての問題点ですが、尾島さんから見られて、どういうことが問題なのか、何が望まれているのか。お話をお願いします。

**尾島** そのご質問への回答の前に、今ほどの石川先生のお答えについてです。私は逆に、これを見ておっしゃる通りだと思いました。

去年はまだこれほど景気が悪くなかったものですから、首都圏の企業にかなり県内の企業は新卒の方を持って行かれた。中小企業を中心に、なかなか欲しい人材を確保できないということで困っている企業さんが多かったと私ももお聞きしています。この辺りが、いま逆に有能な人材の確保のチャンスだと見ておられるのではないかという気がします。

また、従業員の能力向上につきましては、かなりリストラを進めてこられるなかで、できればパートや臨時の方を即戦力にしていきたいという方向にあるのではないかと考えています。しかし、基本的に、そうしたかつかつにやっておられるなかでの能力向上・人材育成というのは、限界もあるので、このグラフのような見方が出てきたのではないかと感じました。

つづいて私へのご質問ですが、具体的な人材確保について、2点申し上げたいと思います。

昨今出てきた考え方で、皆さんお聞きになると違和感があるかもしれませんが、なんと言っても最後は人だというお考えでいらっしゃる。そうすると、いまの考えであると、少ない正社員や臨時の方の活用云々となりますと、やはり仕事と家庭生活が両立できる職場作り——一般に言われている「ワークライフバランス」、これはどちらかというと女性の働く場の確保的な取り扱いをされていますが、逆に企業側からこれをもう少し戦略的に使って、従業員や企業にとってもメリットがあるという視点で調べさせていただいたことがあります。

その中では、管理職の登用で女性の能力を発揮している十日町市のきものブレインさん。男性の育児参加促進で意識改革を図って企業の活性化につなげている新潟市内の第一印刷所さん。それから企業内保育所の設置で人材確保を進めている新潟市内の一正蒲鉾株式会社さんを紹介させていただいております。

さらに人材教育となってくるとなかなか難しいのですが、私のイメージにありますのは、これまで少ないメンバーで技術を次の世代に伝承していくということが重要であろうということで、例えば小千谷にあります第一測範製作所さんを紹介させていただきました。熟練の技術を伝承するためには、「神の手」と言われる熟練工に誰でも成れるものではないとおっしゃいます。従って、経験に加えて勤が必要になってくるという分野。これは全業種ではありませんが、センスがとても大事になってくる。そのための人材を発見するために、ジョブローテーションを積極的に行っているとか、適材適所、一言でいうと当たり前なのですが、技術者がその能力を最大限に発揮できる場を見つけることが大事だとお聞きしております。

もう一点、途中で申し上げました、パート・アルバイトの比率がかなり高まってきている。これも事実です。これまではやはり正社員の能力アップということでも人材育成が語られてきたのですが、私どものアン

ケートでも7割の企業がこうしたパート活用をしている中で、使い方としては弾力的な調整弁として使っているとか、補助的な使い方をしているという回答が圧倒的に多くなっています。しかし、いまはパート・アルバイトが貴重な労働力ともなっていますので、この皆さんの能力を効果的に活用できれば、おそらく企業にとっては従業員の意識を変えるようなワークライフバランスと、臨時の方々の利活用という2点を進めることができるのではないかと考えております。

**鯉江** ありがとうございます。私は違うように考えていました。パート・アルバイトは都合良く使っている感じがします。そのことがパート・アルバイトの方の社員のやる気をそぐというか、本当の意味での効率化につながっていないと思っております。

我々は、毎年、大学から新卒者を出していますが、正直言って、学生の新卒をとるのであったら子育ての終わった主婦の方が信用できると私は思っています。でも、採用はしてもらいたいとも考えております。

そして、その学生達を何らかの形で将来役立つようにしていかなければ会社は困る。その点で樋口専務にお伺いしたいと思います。新卒者に対して、どういふうに刺激を与えていくかについてご意見を願います。

## ●学生にもっと社会人教育を

**樋口** 方策があるかという大変なことです。いまの小中高大学の教育はいかかなものかというのが業界の人達の共通の意見だと思います。そうした中で、長岡大学が今回地域と密着型であることを評価されているのであれば、今日も先生のゼミの学生さんが来ておられる中で、こういう民間人が出てくるパネルディスカッションや講演会に学生が出たら、先生が与えている単位よりも沢山あげるとか、言っては失礼ですが「先生の教育は教育」ですから、現場で働いて次なる社会に出ようという学生さんが、民間の社長といった方々の話を聞いてコミュニケーション能力を高めるということを含めて、私は、大学運営はそこまで来ているのではないかと思います。

決して海外の大学が良いとは言いませんが、日本の大学は「先生が一方的にしゃべってゼミをして、これをやっておきなさいと言っておいて自分は研究をしてあちこち出かけていて、私たちの面倒を見てくれない」という苦情が大学では非常に多い。けれども長岡

大学はそれをやらないという前提で一生懸命やっていますから、それは理解できますが、やはり私は大学生のうちに、いまは就職採用は2年生、3年生から動いて、氷河期だからまた早く動き始めたとか言われていますが、何の社会勉強もしないで会社に入って即戦力、即役立つ、会社の経営感覚が学び取られるなんて全く思っていない。そういう面では、私は学生のと時から社会人教育を徹底的にやって、先生方の教育プラス民間の思考を常に持ってもらうことが一番重要ではないかと思います。

それと、先ほど先生が言われたとおり、学生を採用してもらっていかなければならないのは事実だと思います。もう一つ、先ほど尾島さんが言われたことで、各企業は利益を出すためにパートをつかったり臨時職員をつかったりしている考え方もありますが、逆に労働者側、従業員側からすると正直いまの若い人、中年も含め価値観が変わってきています。働くのが嫌だという人はいっぱいいます。給料は欲しいけれど働くのが嫌だという人がいっぱいいます。

なおかつ、いまの時代のなかではどの業界、教育界を見ても先生方の学界を見ても産業界を見ても、行政をみても、躁鬱病ばかりではないですか。増えて増えて仕方がない。表に出てくるのは氷山の一角です。だから働くのも嫌になるし、病気になるれば家に引きこもる。そうなったら仕事はそこそこにして、食って自分で生きて行ければ良いという人々がが増えていくわけですから、それを良しとするのか、おかしいと言うのか、どちらが正しいのか、これからの社会を考えたら、21世紀は自分の好きなように働いて自分の好きなように生活するということも認めてやらなければならない社会に来ているのかもしれない。

今回、大激動する地球レベルの問題は、価値観の変化まで起こってくると思っています。あと5年、10年経ったとき、こういうシンポジウムは要らないかもしれないし、全く突拍子もないシンポジウムを我々はやらなければならないかもしれません。格差社会、格差社会と言うけれど、格差社会の時間を格差で持てた人の方がうらやましい。毎日仕事をさせられて夜も付き合わされて、それを喜ぶ人もいるかもしれないが、私だって休みたい。しかしこれも今の状況下では致し方ない。

そういったそれぞれのポジションとか責任の中で生き方が変わってきているので、給与の問題、時間の問題、働き方の問題、お父さんが一生懸命働いて1馬力

で5人の面倒を見ているところもあれば、夫婦で働いて3人の面倒を見ている豊かなところもある。それぞれの価値観のなかでどうやって働きながら人間らしい生活をしていくか。そのなかで若い学生達ももう少し先を見ながら勉強・研修していただければ良い社会が出来てくるだろう。そのときは「優秀な」というよりは、良い学生が、人間的に魅力のある学生が即採用される、長岡大学ならいつでもどうぞと言われるような学生を育てていくことが使命だろうと思っています。

### ●長岡の1人当たり所得はなぜ低いのか

鯉江 最初の30分間は借りてきた猫のようでしたが、だんだん本領を発揮されて面白くなってきました。もう少し聞きたいと思います。

先ほど私がご報告した中では、1人当たり所得が低い。それが逆に言えばやる気を無くさせているかもしれないし、それをちゃんとやる人には沢山払ってやることによって当然やらない人との差もできるわけで、やる気も起こるわけです。私も民間企業に勤めていましたので、就職して1年経ったときの最初のボーナスが1年後に他の人達よりも3,000円か5,000円高いグループがいたのですが、これに認めてもらったというのは当時うれしかった気持ちがありました。その辺りの関係はどうなのでしょう。

樋口 1,000円、2,000円でもプラスがあればうれしいというのは人間誰でもあるのは正しいと思いますが、実は先生の資料の説明で「16年度調査だけれど前後は見たからこの方向性は間違っていないと思います」という言い方をされましたが、16年度は10月23日の大地震があったわけで、その翌年は地震の後の後始末、18年も同様。17、18、19年はそれぞれの企業は忙しいとは言いながらもそれぞれ傷を負っていましたから設備投資もかかれれば社員の家屋の修繕に出費した会社もあると聞きましたし、お見舞いも出したと聞いています。地震の後は給与が抑制されている可能性はあると思っています。

当所では、1月1日現在で前年度の賃金実態調査をやるのですが、あまり16年から年収が変わっていない。そういう意味で、地震の影響も、この長岡地域においてはあったのではないかと思います。先生の言われる人口1人当たりの賃金云々となると、大変失礼ながら合併した地域の問題も1つの理由としてあると思います。



例えば、新潟であれば新津であるとか大きな工場があるところで働いていますから、ある面で有利な条件のところと合併していますが、長岡の場合は中山間地が多い。そういうことも全体の経済の中での影響がある地域だということを理解しながらもどうしたら生産性を上げてお互いに各企業が儲かるのか。儲からなければ給料は出せませんから、そういう面では生産性を上げる前提には儲かって、なおかつ銀行から融資を受けて設備投資もできるという循環のなかで生産性を上げていくということが求められていると思っています。

それと合わせて、話が飛んで申し訳ないのですが、生産性の問題については、従業員の方々の働く環境、意識の問題は相当違っていると思います。最近工場内における生産性の向上については、生産ラインや環境整備等いろいろなことを含めて相当レベルを上げながら環境を整えなければ、お客さんから信用してもらえない時代になってきています。酒造も食料品もそうです。そういう中で、私は工場内における生産性についての最大の努力をしていることは事実だと思いますが、働く側の従業員の意識を変えて時間の範囲内で一生懸命やるということをもう少しトレーニングしていく時期に来ていると思います。

多能化の話もありましたが、一つの仕事をやるにも相当意識を高めていくこともまだまだ必要であろうと思います。東京で就職されて戻ってきた方々と、名古屋で仕事をされた生産現場の方々が帰岡した時と地元の方々との意識の違い、その作業工程における効率性は違うと聞いています。今後はそういったことも考えながら対応していく必要があるのではないかと思います。

**鯉江** 1人当たりの所得でいうと、必ずしも合併が下げたということもなさそうなのです。もちろん、あることは事実なのですが。ただ、平成8年くらいの古いデータから見ても、長岡は自慢できるほど高くないというのが実態でした。

先ほどの話に戻りたいと思います。例えば上越は何故高いのだろうかと考えたとき、上越から通勤されている矢島さんにお伺いしたいのですが、何かそこに好循環を与えるようなメカニズムがあるのでしょうか。

**矢島** 私は直江津の者です。昭和46年に上越市合併しまして、高田もん、直江津もんと争っているところです。直江津には、住金直江津、三菱化成、信越化学

等々の工場があります。そこは工程管理がきっちり行われています。その下請けもその元請け工程に合わせて半製品をつくっていく。上から下まで同じ工程表をつくって生産をしていくことで生産性が上がっているというところが見受けられます。

一つの工場が止まってしまうと、取引停止になりますから、下請工場は大変です。そういう実情です。

**樋口** いま矢島さんが言われたことが長岡との比較の大きな問題だと思います。変なことを言ったら助けてもらいたいのですが、長岡の場合はそういう生産ラインや工程管理をやってもものを作っていくところもありますが、どちらかというと中小では自分で加工しながら動かしながら、非効率のなかで技術を追求して、ものを組み込んでいくという組み込みの技術がある。それを評価して付加価値計算して買ってくれば良いのだけれど、ここは競争社会だから値段の駆け引きで落とされれば、当然生産性は上がらないし価格も上がらないというのが長岡の現状としてあるのです。その辺りが工程管理上流れて生産性を上げていくという工場の体質は、長岡もそういうところはあるのですが、そうでもないところもいっぱいあると思うのですが、長岡電子の桑原さんどうでしょうか。一言応援お願いします。

**桑原** 私は現実に現場でやっております。

長岡の場合は、データをご覧になるとわかると思いますが、圧倒的に30人以下の企業が多い。それと先ほど学者とも話していたのですが、全国区の会社がありません。それから港がない。だから大量にものがきて、大量にものをつくって、それで効率を上げるというシステムは長岡にはあまり無いのです。

刈羽、柏崎は原発のせいです。新潟や上越はガスとか化学。それから本社が東京というのがあって、東京レベルの企業体系であるということもあると思います。

それと、長岡の人間は、意外と自己陶醉型が多いのです。自分ですごいものをつくって、作るのだけが楽しくて楽しくて、これをもう少しメジャーにしていこうという発想はあまり起こらない。良いものをつくったぞ、どうだ、というところが強いと思うのです。

ですから、どんどん企業が成長して拡大して、マスの効果で効率化を図るというすすみ方が意外と無いような気がします。その代わり、技能や技術という面ではかなりの蓄積がありますから、それで一概に生産性云々という話で給料が安いという話については、何を

母集団にしてこんなたわけたことを言っているのかというつもりで参りました。帰ってからもう一度分析してみたいと考えています。

**鯉江** ありがとうございます。問題無い、長岡の人は陶醉しているからそれで良いのだということでは、私としては収まりが付きません。何故かという、人口1人で割った分析だから、人口がおかしいというのであれば話はわかります。しかし従業者1人当たりの雇用者所得でも低いわけです。その分企業所得が高いのかということ必ずしも高くない。やはりそこには何か効率の悪いところがあるのではないかとというのがそもそもの出発点で、市もそれを悩んで委託されたのだと思いますので、なんとかそれを見つけないかと思っています。

石川先生、発言の機会を与えていませんでしたのもう一度くらい話してもらいたいと思います。大学で学生と一緒に色々な活動をしていく上で、人材を育てる点でどういうことが重要なのか、一点だけ石川先生にお伺いして人材教育については終わらせたいと思います。

**石川** なかなかお答えしづらいのですが、教育ということでいくと、先ほどの話の繰り返しになってしましますが、小さい組織での教育となると、教員は一方的な教育者という面よりは、プレイングマネージャーと一緒にやりながら教育する立場を強調するのがポイントになるのではないかと思います。それを中小企業が中心の長岡企業に適用して良いのかはわかりませんが、そういった点があると思います。

それから、人材面ということで1点だけ言わせていただくと、今回のアンケート調査は、去年からの継続の面がありましたのでそれとの比較で興味深いところがありました。

企業が一生懸命やろうとされている取り組みを見ると、1年間でかなりぶれています。そういった中でも、やはり人の面、特に従業員教育を強調する姿勢はあまり変わっていない。非常に重要なテーマであるということで、各企業は従業員教育に本腰を入れておられる。いまはあまり意識されていない企業においても、その重要度が落ちることはないのではないかと感じた次第です。

## ●新潟県、長岡地域の発展に向けて

**鯉江** ありがとうございます。質問を受けなければならない時間となりましたが、まだやりたいことは沢山あります。一つは、各組織のCMを兼ねて発言くださいというのがあったのですが、申し訳ありませんがカットさせていただきます。

最後に、長岡地域、新潟県が発展するために必要なことは何か、お三方から一言ずついただきたいと思います。それをもって今日の終了としたいと思います。

**矢島** 私も銀行に入りまして、直江津、千手、小針、長岡、新井、東京、青海、分水と渡り歩いてきました。その中で長岡人というのが一番おおらかなのです。あまりこだわらないのです。他の地域へ行きますと、金利0.1%以下、0.025%の世界で争うわけですが、長岡に来るとほっとするのは、それだけ皆さんがおおらかだからです。反面、それだけ厳しさが足りないのではないかと。他の地区では0.01の中で折衝している地区、特に県央地区などはそうですが、非常に厳しいところがあります。

先ほど直江津の例を出しましたが、工程が止まった場合、下請けなどいくつでもある、お前のところが止まれば他のところに出す、という命がけなのです。そういうところでまだ甘さがあるのではないかと、失礼ですが思っています。

**樋口** 私は全く井の中の蛙で長岡以外に出たことがないので、矢島さんのような比較はできないのですが、ただ、今回の金融危機を含めて、オバマで変わるかも分かりませんが、正直言ってアメリカは湾岸戦争から9.11、今回の金融危機といろいろなショック療法で浄化されたり変わったりするのですが、日本のおそらく戦災後初めての激動の時を迎えたのではないかと思います。そういう意味では、相当な国民が来年の今ごろには変わっているのが事実だろうと思います。

そういう面では、いま長岡地域のSWOT分析、中小企業であっても取引のことを考えても対岸諸国というか新興国との比較をしていかなければならないのではないかと思います。

今日も突然電話がきまして、ある長岡のアパレル縫製業の方が中国に出されているのですが、「今回東南アジア・ベトナムに出たいので相談に乗ってもらえないか」という電話がきました。えっと思ったのですが、

やはり原材料が上がっているし従業員の給料も上がっているし、大変なのだろうと思いつつも、大変なのか聞かずに相談に乗ってくれる人をご紹介しました。

そういう面では、地元の足下にも国際的比較をしながら生き延びていかなければならない企業もあるわけですから、やはり地元にいる人間は今一度自分の強みも弱みも、あるいは長岡地域の農業を含めた強み、あるいは信濃川を抱えている水の強みも含めてもう一度じっくり考え直す時期に来ていると思うのです。

ありとあらゆる手を使っていかなければ乗り切れないと思いますから、そういう意味では、それらのことを分析した上で、長岡の次なる産業が元気になる、そうすれば鯉江先生に心配をかけなくても良いと思います。是非今日ご参会の各業界の皆さんからも長岡地域の次なる産業は何かお考えいただきながら関係行政や関係支援機関から応援いただいて産業の育成・振興を共に図っていきたいと思っております。

**鯉江** ありがとうございます。私も長岡に居を構えて、住宅ローンもまだ残っておりますので、是非長岡を発展させて、我々の給料も上げていただきたいと思っております。

最後に尾島さんから、この地域が発展するために必要なことについてお願いします。

**尾島** 今日のお話の中心は、企業の生産性向上という話でした。特に長岡地域の企業でという話でした。しかし、全県ベースで見ても、全国との比較からいっても、やはり新潟県の企業は事業所数は極めて多いのですが、数字だけで見ますと生産性は決して高いとは言えない状況にあります。

私は現在新潟市におりまして、下越地域から長岡を拝見しておりますと、産業構造からいっても、やはり一般機械、金属製品、電子デバイス等、極めて高度な技術が集積している地域として映ります。これから、景気後退期に入って参りまして、経済全体がトーンダウンしている中で、むしろ今こそ優秀な人材が確保できるチャンスでもあるのではないかとこの見方もしております。

企業の経済的発展がやはり地域全体の発展につながってくる話ではないかというのが今日の議論であったかと思いますが、経営者の皆様が明確で揺るぎない一貫した企業理念をお持ちになって、戦術・戦略等を展開していければ、決して悲観的な考え方をする必要

はないのではないかと思います。お邪魔いたしました。

まさに本日のように地元の大学が地域活性化のためのシンポジウムを開催されるということで、産学官の連携を正に地で行っていただける。これからも企業はネットワークの構築がますます必要となってくると思います。「産学官連携」「ネットワーク」「組織力の強化」、この3つをキーワードにされていければ、そしてこの地域におられても世界に通用する企業を目指していけるならば、最終的に地域の活力は高まると信じまして、私からの最後の言葉にさせていただきます。ありがとうございました。

**鯉江** ありがとうございます。お時間も迫っておりますが、私の方から一言だけさせていただきます。

今日お三方および石川先生を交えてお話ししたなかで、基本理念とそれをどれだけの社員がきちっと認識して進んで行けるのか。そして、一番大事なことはまず一步を踏み出してみようとするかどうかです。踏み出せば進まざるを得なくなりますから、なんとかやると思うのです。長岡の人達の力をもってすれば、それは十分可能だと思うので、是非とも短期的な危機が大きい中でもそれに耐えて成長していただきたいと思います。

つたない司会で申し訳ありませんでしたが、以上でシンポジウムを終わらせていただきたいと思います。長い間ありがとうございました。

(質疑応答は紙幅の都合で省略させていただきました)

**司会** ありがとうございます。以上をもちまして、2008シンポジウム「なぜ長岡の市民所得は低いのか」を閉会させていただきます。ご静聴いただきまして誠にありがとうございました。

(文責：鯉江康正)